

027.7

**Zeitschrift
für
Bibliotheks
kultur**journal homepage: <http://www.0277.ch>

Die Entwicklung des Innovationsmanagements an der Universitätsbibliothek Bern

Petra Redmond

Abstract

Das Innovationsmanagement dient der aktiven Gestaltung von Wandlungsprozessen, welche es der Bibliothek ermöglichen, rasch auf das sich schnell verändernde Bibliotheksumfeld zu reagieren. Innovativ sein heisst folglich auch, sich ständig zu verändern. Somit sollen sich auch im Innovationsmanagement Prozesse, Strukturen und Schwerpunkte stetig wandeln können und daher sollten sie laufend evaluiert werden. Aus diesem Grund wurde zu Beginn des Innovationsmanagements an der Universitätsbibliothek Bern beschlossen, nach zwei Jahren eine erste Evaluation durchzuführen, um die Prozesse und Kernaufgaben der aktuellen Situation anpassen zu können. Die Ergebnisse zeigten, dass eine stärkere Fokussierung auf strategische Handlungsschwerpunkte und die Förderung der internen Innovationskultur notwendig sind. Als neuen Schwerpunkt setzt die UB Bern nun auf die Implementierung einer systematischen Kundenforschung. Mögliche weitere Erfolgsfaktoren für ein gelingendes Innovationsmanagement sind die enge Verknüpfung zum Projektmanagement und die Einführung eines Produktmanagements.

Innovation Management is actively shaping processes which will enable libraries to respond to rapidly changing environments. Being innovative means, therefore, being able to adapt to change and disruption. Processes, structures and focuses in innovation management are also subjected to change and, as a consequence, should be constantly evaluated. For this reason, at the beginning of the implementation of innovation management at University Library Bern the decision had been taken to perform an evaluation after 2 years in order to adjust the processes and core functions to the current situation. The results highlighted that both a stronger focus on strategic priorities and the promotion of internal culture of innovation are necessary. For this purpose, UB Bern focuses on the implementation of a systematic customer research. Other possible factors for successful innovation management include close links to project management as well as the introduction of product management.

La gestion de l'innovation a pour but le développement actif de processus de transformation permettant à une bibliothèque de réagir rapidement aux changements dynamiques de son environnement. Être innovant signifie donc évoluer en permanence, ce qui implique le renouvellement et l'évaluation continus des processus, des structures et des priorités. Pour cette raison, lors de la mise en place d'une gestion de l'innovation à la Bibliothèque universitaire de Berne, la décision a été prise d'effectuer une évaluation après deux ans afin d'ajuster les processus

et les missions principales à la situation actuelle. Les résultats ont démontré la nécessité de se concentrer sur des priorités stratégiques et d'encourager une culture interne de l'innovation. Dans ce contexte, une nouvelle priorité a été donnée au développement d'une gestion systématique de la clientèle. Un contact étroit avec la gestion de projets et la mise en place d'une gestion des produits sont également considérés comme des mesures favorisant une gestion réussie de l'innovation.

1 Ausgangslage

Damit die Universitätsbibliothek Bern (UB Bern) besser auf die Weiterentwicklung des Bibliothekswesens reagieren und ihre Dienstleistungen auf das sich verändernde Nutzungsverhalten ausrichten kann, führte sie 2012 ein strukturiertes Innovationsmanagement ein. Es dient der Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung und ist Teil der Qualitätssicherung und -entwicklung. Mit dem Innovationsmanagement sollen innovative Ideen von Mitarbeitenden und Kunden auf einfache Weise eingebracht, früh erkannt und gezielter gefördert werden.

Die Innovationsbeauftragte mit einem Pensum von 40 Stellenprozenten ist direkt der Direktion unterstellt. Die Stelle wurde bewusst mit einer internen Mitarbeiterin besetzt, die sich zwar zuerst in das breite Feld des Innovationsmanagements einarbeiten musste, dafür die UB und ihre Prozesse und Ziele bereits kannte. So gelang es der Innovationsbeauftragten ein bei den Mitarbeitenden akzeptiertes und gut verankertes Innovationsmanagement aufzubauen. In den ersten beiden Jahren wurde die Innovationsbeauftragte von einem Gremium von sechs Mitarbeitenden unterstützt, die an verschiedenen Standorten und in verschiedenen Dienstleistungssektoren arbeiteten. Das Innovationsgremium hatte zur Aufgabe, einerseits das Verständnis für das Innovationsmanagement in den verschiedenen Abteilungen zu fördern und andererseits die Innovationsbeauftragte bei der Bewertung von Ideen sowie bei der Trendverfolgung zu unterstützen.

2 Aktivitäten

Mit einer „on the job“-Lernhaltung erhielt die Innovationsbeauftragte genügend Freiraum, die interne und externe Innovationskultur experimentell zu erforschen und – in Absprache mit der Direktion – im breiten Feld des Innovationsmanagements Schwer-

punkte zu setzen. Bibliothekskunden, Dienstleistungen/Produkte sowie die UB-Mitarbeitenden effizient und erfolgreich zu verknüpfen und zu begleiten, diente von Anfang an als Leitplanke. Unter anderem wurden folgende Prozesse eingeführt, beziehungsweise Methoden ausprobiert:

Kunde

Die Bibliothekskundinnen und -kunden erhielten im Rahmen eines **Open Innovation**-Versuchs die Möglichkeit, ihre Wünsche, Ideen und Vorschläge anonym auf einer öffentlichen Online-Pinnwand zu äussern. Es ging dabei ums Prinzip: Je mehr Ideen gesammelt werden, desto grösser ist die Chance, zu Inputs mit hohem Innovationspotenzial zu gelangen. Und je mehr Inputs zur Verfügung stehen, desto zahlreicher werden die Kombinationsmöglichkeiten, was wiederum neue Ideen hervorbringen kann. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten sich ebenfalls anonym an dieser Ideenwand beteiligen. In der vierwöchigen Sammlungsphase kamen 30 verschiedene, qualitativ gute Vorschläge zusammen, von denen rund die Hälfte umgesetzt wurde.

Auf eine für die UB Bern ganz ungewohnte Art wurde zudem ein neu eröffneter Lernort evaluiert: Mittels der ethnologischen Methode der **teilnehmenden Beobachtung** wurde die Bibliothek auf Verbesserungsmöglichkeiten bezüglich ihrer Produkte (Raumgestaltung, Infrastruktur) und Dienstleistungen (insbesondere an der Infotheke) überprüft. Die Methode zeigte Erfolg: Neben acht positiven Erkenntnissen zu Serviceleistungen und Infrastruktur wurden elf Problemsituationen oder Optimierungsmöglichkeiten erkannt.

Mitarbeitende

Für die Mitarbeitenden wurde ein **Ideenmanagement** eingerichtet, das das Ziel verfolgt, die Mitarbeitenden zum Mitdenken und zur aktiven Mit-

gestaltung von Verbesserungen zu motivieren. Mit dem Aufbau eines systematischen Ideenmanagements wird den Mitarbeitenden vermittelt, dass ihre Ideen, ihr Wissen und ihre Erfahrungen für die Weiterentwicklung der Bibliothek wichtig sind. Zudem werden dadurch interne Wissenspotenziale sichtbar und nutzbar gemacht; innovative Haltung kann honoriert und gefördert werden. Die von den Mitarbeitenden eingebrachten Ideen werden in einer Ideendatenbank verwaltet und sind für alle intern frei einsehbar. Damit das Ideenmanagement erfolgreich funktioniert, ist es wichtig, jegliche Hemmnisse bei der Eingabe von Ideen zu beseitigen. Aus diesem Grund sind die Möglichkeiten der Ideeneingabe bewusst niedrigschwellig gestaltet. Oft fühlen sich Mitarbeitende gering qualifiziert, sind ihrer Arbeit gegenüber gleichgültig oder haben grossen Respekt vor Risiken. Diese Barrieren zu überwinden, ist Teil des Innovationsmanagements und steht in engem Zusammenhang mit der Innovationskultur, worüber weiter unten berichtet wird.

Neben dem Ideenmanagement gab es auch vereinzelte Vorstösse im Bereich Wissensmanagement als Teil des Innovationsmanagements. So wurde etwa Job-Rotation offiziell als Weiterbildungsmöglichkeit anerkannt. Ebenfalls wird seit Beginn grossen Wert gelegt auf die Förderung der Innovationskultur, die einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Innovationstätigkeit leistet. Dazu gehört u.a. der Mut zum Risiko, was einhergeht mit einem gewissen Mass an Fehlertoleranz. Ziel ist es, im Betrieb nicht nur Fehler zuzugestehen, sondern sie auch zu besprechen und zu analysieren, um daraus einen Nutzen ziehen zu können. Zu einer Innovationskultur gehört auch die Erkenntnis, Wandel als Chance und Weiterentwicklung zu sehen, sowohl für den Betrieb wie auch für die eigene Persönlichkeit. Und nicht zuletzt müssen Führungskräfte den Ideen der Mitarbeitenden Vertrauen schenken, innovative Leistungen würdigen und – wo möglich – auch den nötigen Freiraum gewähren (Oertig und Bouwsma 2012:40ff).

Schnell zeigte sich, dass die Etablierung eines Innovationsmanagements und die Verankerung einer Innovationskultur längerdauernde Prozesse sind und auch sein sollen. Einerseits braucht es ein verlässliches, langfristig orientiertes Konzept

in der Steuerung des Innovationsprozesses. Andererseits darf man sich beim Einsatz bewährter Methoden nicht auf einzelnen Erfolgen ausruhen, was bedeutet, dass gleichzeitig auch Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gewährleistet sein müssen. Will eine Bibliothek ein erfolgreiches Innovationsmanagement etablieren, muss sie bereit sein, „eine Routine in der Veränderung und in der Wandlungsfähigkeit“ (Spielkamp und Rammer 2006:15) zu gestalten.

Evaluation

Das Innovationsmanagement dient der aktiven Gestaltung von Wandlungsprozessen, die es der Bibliothek ermöglichen, rasch auf das sich schnell verändernde Bibliotheksumfeld zu reagieren. Es ist somit Teil des strategischen Managements, das sich „seit jeher mit dem Phänomen des Wandels konfrontiert [sieht], man könnte sogar sagen, seine Hauptaufgabe ist das Bewirken von Veränderungen“ (Thom und Ritz 2008:51). Auch ein erfolgreiches Innovationsmanagement bewirkt Veränderungen und sollte daher laufend überprüft und angepasst werden. Aus diesem Grund wurde zu Beginn des Innovationsmanagement an der UB Bern beschlossen, nach zwei Jahren eine erste Evaluation durchzuführen, um die Prozesse und Kernaufgaben mit der aktuellen Situation abzustimmen. In dieser Überprüfung sollten neben StelleninhaberIn, Innovationsgremium und Direktion alle Mitarbeitenden einbezogen werden. Deshalb wurden alle Mitarbeitenden gebeten, an einer schriftlichen qualitativen Umfrage teilzunehmen.

Die Evaluation zeigte, dass das Innovationsmanagement der UB Bern bereits einige Erfolge zu verzeichnen hat: Das Bewusstsein für innovatives Denken und Handeln im Betrieb wurde gesteigert, Mitarbeitende beteiligen sich aktiv am Innovationsprozess und verschiedene Methoden der Kundenforschung konnten bereits erprobt und erfolgreich eingesetzt werden. Es zeigte sich aber auch Verbesserungspotenzial: In der Startphase waren die internen Ideen noch stark von einer betrieblichen Innensicht geprägt; zu wenig Ideen fokussierten auf Neuerungen bei Produkten oder Dienstleistungen. Deshalb soll sich das Innovationsmanagement künftig auf strategische Handlungsschwerpunkte fokussieren. Ferner verdeutlichte die Eva-

uation, dass der Förderung der internen **Innovationskultur** und der Implementierung einer systematischen **Kundenforschung** höhere Priorität beigemessen werden muss. Im Sinne einer schlanken Organisation wurde schliesslich das Innovationsgremium, das der Innovationsbeauftragten unterstützend zur Seite stand, wieder aufgelöst. Verfügbare Ressourcen kommen künftig möglichst direkt Innovationsprojekten zugute. Ein Stellen- respektive Mitarbeiterpool soll dabei die Zuteilung geeigneter interner Fachkräfte vereinfachen.

3 Aktuelle Schwerpunkte

Kundenforschung

Bibliotheken sind Dienstleistungsbetriebe. Ihre Angebote sollen qualitativ hochstehend, attraktiv und für Kundinnen und Kunden von grösstmöglichem Nutzen sein. Als Folge sollte die Kundenorientierung im Vordergrund stehen. Damit die Bibliothek innovativer wird, das heisst, Verbesserungen von Dienstleistungen möglichst rasch umzusetzen und auf das sich verändernde Nutzungsverhalten zu reagieren weiss, muss sie die Bedürfnisse ihrer Kundinnen und Kunden kennen. Daher steht auch im Innovationsmanagement der UB Bern der Kunde im Zentrum.

Ethnographische Methoden

Ethnographische Instrumente wie zum Beispiel teilnehmende Beobachtung, Kontext-Interview, Mapping Diary, Foto-Interview, Thinkaloud-Studien helfen dabei, die Perspektive der Kundinnen und Kunden einzunehmen und dadurch noch nicht erkannte Bedürfnisse oder Erwartungen zu

erkennen. Vor allem in den USA, Grossbritannien und den skandinavischen Ländern ist der Einsatz von ethnographischen Methoden vor allem unter dem Namen „User Experience“ oder „User Centered Design“ schon seit längerem bekannt (Haas 2013:101). Kundenforschung mit ethnographischem Ansatz liefert nicht nur mehr Wissen über die Kundinnen und Kunden der Bibliothek, sondern bezieht sie aktiv in den Innovationsprozess mit ein. Hier setzt auch der Open Innovation-Ansatz an:

Open Innovation bezieht Externe in die Weiterentwicklung von Angeboten und Dienstleistungen mit ein. Kundenwissen und Kundenwünsche werden als Ressourcen anerkannt und genutzt. Das gemeinsame Generieren von Bedürfnis- und Lösungsinformationen wird gefördert. Zudem können Innovationsrisiken durch den frühzeitigen Einbezug der Kundinnen und Kunden deutlich reduziert werden. An der UB Bern wird in der Fachstelle Benutzung ergänzend zur Kundenforschung der Aufbau eines Kunden-Rückmeldungsprozesses diskutiert.

Aufgrund erster erfolgreicher Erfahrungen und dank vertiefter Weiterbildung und breiter Vernetzung innerhalb und ausserhalb des Bibliothekswesens ist Kundenforschung zurzeit eine der Kernaufgaben des Innovationsmanagements an der UB Bern. Das Konzept der institutionalisierten Nutzerforschung ist noch im Aufbau. Methodisch wird ansatzmässig mit dem Design-Thinking-Prozess (Brügger und Scherer 2013:43ff) gearbeitet. Der Design-Thinking-Prozess besteht aus 6 Phasen: *Verstehen – Eintauchen – Fokussieren – Ideen kreieren – Prototypen entwickeln – Testen.*

Phasen	Beschreibung	Einsatz an der UB Bern
<i>Verstehen</i>	Ein Problem beziehungsweise die Aufgabenstellung oder das Thema wird definiert.	Wird vorzugsweise von der Abteilung selbst bestimmt; ansatzweise macht die Innovationsbeauftragte Vorschläge.
<i>Eintauchen</i>	Daten rund um die Aufgabenstellung werden gesammelt.	Einsatz von ethnographischen Methoden und von Open Innovation Methoden.
<i>Fokussieren</i>	Die gesammelten Erkenntnisse der zweiten Phase werden ausgewertet und interpretiert.	Wird von der Abteilung selbst gemacht.
<i>Ideen kreieren</i>	Es werden möglichst viele Ideen gesammelt, um eine Lösung für eine Erkenntnis aus Phase 3 zu erarbeiten. Erst in einem nächsten Schritt werden die Ideen gewichtet.	Die Innovationsbeauftragte unterstützt die Abteilungen mit ihrer Methodenkompetenz bezüglich Kreativitätstechniken.
<i>Prototypen entwickeln</i>	Ein Produkt oder eine Dienstleistung wird prototypisch entworfen, das heisst, anhand eines Modells (plastisch, gezeichnet oder theatralisch) wird das Produkt oder die Dienstleistung entweder an Mitarbeitenden oder an wenigen Kunden erprobt, um so rasch wie möglich Verbesserungen einfließen zu lassen.	Die Abteilung entwirft selber einen Prototyp.
<i>Testen</i>	In einem letzten Schritt wird das Endprodukt mit den späteren Nutzern getestet. „Beim Testen können Stärken und Schwächen einer Idee zum Vorschein kommen und dies hilft, die Richtung für die weitere Entwicklung festzulegen. Fehler sind willkommen und dazu da, daraus klüger zu werden.“ (Brügger und Scherer 2013:45)	Der Prototyp wird beispielsweise mithilfe von studentischen Hilfsassistenten der UB Bern oder mithilfe der StudentInnenschaft der Uni Bern getestet.

Tabelle 1: Design-Thinking-Prozess gemäss Brügger und Scherer (2013:43ff)

Innovationskultur

Ein wichtiger Einflussfaktor für die Steigerung der Innovationskraft ist die Förderung und Pflege der betrieblichen Innovationskultur unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. „In ihrer täglichen Arbeit sollte das Bewusstsein und die Bedeutung von Innovationen derart präsent sein, dass es ihnen am Herzen liegt, anhaltend nach Verbesserungen und Veränderungen aber auch nach Neuerungen zu suchen und Ideen zu entwickeln oder zumindest die Ideengenerierung zu fördern.“ (Rickenbach 2015:13)

Rahmenbedingungen für eine Innovationskultur sind unter anderem der richtige Umgang mit Fehlern, die Förderung der Kommunikation und der Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Betrieb – Voraussetzung ist also die Förderung einer guten Betriebskultur (Rickenbach 2015:9ff). Daher ist auch eine innovationsfördernde Führungskultur entscheidend. Wichtig sind dabei die Motivation zu kreativem Denken und das Schaffen von Freiräumen. Eine experimentelle Haltung, wie sie der Innovationsbeauftragten zugestanden wird, ist wichtig für den Erfolg von Innovationen und soll-

te möglichst vielen Mitarbeitenden offen stehen. In Bibliotheken herrscht jedoch immer noch eine routine- und regelgebundene Kultur vor, da es sich bei den Aufgaben mehrheitlich um administrative Arbeiten handelt. Dieser hemmende Faktor wird noch dadurch verstärkt, dass in der öffentlichen Verwaltung oft eingehende Planungsprozesse und Analysen zur Abklärung der Kosten, Risiken und Folgen für Projekte notwendig sind (Thom und Ritz 2008:126).

Um in einer Institution eine Innovationskultur aufzubauen, sollte in einem ersten Schritt die Betriebskultur analysiert werden: „Bevor überhaupt ein Kulturwandel eingeleitet werden kann, sind das Verständnis und die Kenntnis der existierenden Kultur sehr wichtig.“ (Thom und Ritz 2008:78)

Bei einer dezentralen Struktur, wie sie die UB Bern mit ihren vielen Standorten aufweist, besteht die Gefahr, dass die einzelnen Mitarbeitenden durch ein vertieftes Abteilungsdenken die gesamte Organisation und deren Strategie leicht aus dem Blick verlieren beziehungsweise gar nicht kennen. Ein aktiver Austausch zwischen den Abteilungen ist durch die starke Dezentralisierungshaltung erschwert. Daher sind „einfache und dezentrale Organisationsstrukturen, die auf die zentralen Werte der Institution ausgerichtet sind“ (Thom und Ritz 2008:131) und eine schnelle Koordination und Kommunikation wichtig. Ein sehr wichtiger Faktor dabei ist die Haltung der Führungspersonen. Sie „müssen im Alltag des operativen Geschäfts dafür sorgen, dass sie selber einen innovativen Problemlösungsstil pflegen und diesen bei ihren Mitarbeitenden fördern. Sie haben es in der Hand, den Mitarbeitenden zeitlichen und intellektuellen Freiraum für experimentelle Tätigkeiten zu gewähren und ihre Organisationseinheiten ganz an den Bedürfnissen der Bibliothekskunden auszurichten“ (Nepfer 2014:149). Es braucht die Bereitschaft der Mitarbeitenden aller Organisationseinheiten, Veränderungen zur Verbesserung der Dienstleistungen mitzutragen, ihre eigene Arbeit in einem größeren Kontext zu sehen und an der Entwicklung eines innovativen Service-Denkens zu arbeiten. Die Mitarbeitenden sollen nicht nur ihre Arbeit als isolierten Arbeitsschritt verstehen, sondern sich auch für die vor- und nachgelagerten Stufen des Ar-

beitsprozesses interessieren (Spielkamp und Rammer 2006:27). Dabei sollen sie auch ihr Wissen mit den Mitarbeitenden anderer Abteilung teilen.

Hier zeigt sich, dass das Innovationsmanagement eng mit dem **Personalmanagement** und dem **Wissensmanagement** (Au 2011:40) verbunden ist, deren Instrumente unter anderem die Personalentwicklung und Kompetenzbildung der Mitarbeitenden ist.

Für das Gelingen einer guten Innovationskultur braucht es auch eine gute **Kommunikation** im Betrieb: „Kommunikation steht für die vielfältigen Maßnahmen, die den Informationsfluss in alle Richtungen innerhalb des Unternehmens lenken und zur Transparenzsteigerung zwischen Hierarchieebenen und Aufgabenbereichen beitragen. Kommunikation ist im Innovationsprozess das Schmiermittel zwischen den verschiedenen Akteuren und Arbeitsschritten und dadurch eine überaus wichtige Voraussetzung für ein innovationsfreundliches Unternehmensklima“ (Spielkamp und Rammer 2006:28).

Projektmanagement

In der Regel werden Innovationen in Form eines Projektes realisiert. Die Schnittstelle zum Projektmanagement darf daher im Innovationsmanagement nicht fehlen. Projekte erfordern Planung und Steuerung und können nicht völlig losgelöst von den bestehenden Strukturen durchgeführt werden.

Prozessmanagement

In der Gesamtstrategie eines Innovationsmanagements ist auch der Einsatz eines Produktmanagements zu überlegen. Als „Produkt“ sind auf die Bibliothek bezogen alle Angebote und Dienstleistungen zu verstehen. Für Birte Lindstädt (2014:97) gibt es kein erfolgreiches Innovationsmanagement ohne Produktmanagement. Beide Prozesse sollen als integrierter Prozess gesehen werden: „Eine isolierte Einführung eines Innovationsmanagements greift zu kurz, da bestehende Produkte ebenfalls überprüft, weiterentwickelt und ggf. eliminiert werden müssen, um vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen Raum für neue innovative Produkte zu schaffen.“

Literatur

- Au, D. von (2011). *Strategisches Innovationsmanagement*. Wiesbaden: Gabler. URL: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-6416-8> (Stand: 06. 11. 2015).
- Brügger, C. und Scherer, J. (2013). „Design-Thinking“ – Modebegriff oder Wunderwaffe? In: *Organisator* 3.13, S. 23–25. URL: <http://www.denkmotor.com/wp-content/uploads/2013/04/Design-Thinking-Modebegriff-oder-Wunderwaffe.pdf> (Stand: 06. 11. 2015).
- Haas, C. (2013). „Spielen die jetzt Soziologen?“ Nutzerstudien mit ethnografischen Methoden. In: *027.7 Zeitschrift für Bibliothekskultur* 1.3, S. 101–105. DOI: [10.12685/027.7-1-3-38](https://doi.org/10.12685/027.7-1-3-38).
- Lindstädt, B. (2014). *Produkt- und Innovationsmanagement an Bibliotheken: Prozessfindung am Beispiel wissenschaftlicher Bibliotheken im deutschsprachigen Raum*. URL: <http://publiscologne.th-koeln.de/frontdoor/index/index/docId/644> (Stand: 06. 11. 2015).
- Nepfer, M. (2014). Innovation in Bibliotheken? Überlegungen am Beispiel der Schweizerischen Nationalbibliothek (NB). In: *Informationswissenschaft: Theorie, Methode und Praxis: Arbeiten aus dem Master of Advanced Studies in Archival, Library and Information Science, 2010-2012 = Sciences de l'information: théorie, méthode et pratique: travaux du Master of Advanced Studies in Archival, Library and Information Science, 2010-2012*. Hrsg. von G. Coutaz, G. Knoch-Mund und U. Reimer. Baden: hier + jetzt, S. 139–153.
- Oertig, M. und Bouwsma, J. (2012). *Innovationsmanagement und Human Resources: wie HR bei der Entstehung, Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen mitwirkt*. HRM-Dossier 58. Zürich: SPEKTRAmédia.
- Rickenbach, K. von (2015). „Erstmals musste ich überlegen, ob wir eine Kultur haben.“ *Die Unternehmenskultur der Universitätsbibliothek Basel und ihre Auswirkungen auf die innerbetriebliche Innovationsfähigkeit. Ein Beitrag zur Bedeutung der Organisationskulturforschung innerhalb des Bibliotheksmanagements*. Unveröffentlichte MAS-Arbeit in Bibliotheks- und Informationswissenschaften an der Universität Zürich.
- Spielkamp, A. und Rammer, C. (2006). *Balanceakt Innovation: Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen*. ZEW-Dokumentation 06-04. Mannheim. URL: <http://hdl.handle.net/10419/39146> (Stand: 06. 11. 2015).
- Thom, N. und Ritz, A. (2008). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*. 4. akt. Aufl. Wiesbaden: Gabler. URL: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-9607-7> (Stand: 06. 11. 2015).

Weiterführende Literatur zu den ethnographischen Methoden

- 027.7 Zeitschrift für Bibliothekskultur (2013). *Vom Willen zu verstehen*. URL: http://www.0277.ch/ojs/index.php/cdrs_0277/issue/view/17 (Stand: 06. 11. 2015).
- Bibliothek. Forschung und Praxis (2014). *Schwerpunkt Kundennähe durch ethnografische Forschung*. URL: <http://www.degruyter.com/view/j/bfup.2014.38.issue-2/issue-files/bfup.2014.38.issue-2.xml> (Stand: 06. 11. 2015).
- Council on Library and Information Resources (2012). *Participatory Design in Academic Libraries. Methods, Findings, and Implementations*. With introduction by Nancy Fried Foster. URL: <http://www.clir.org/pubs/reports/pub155/pub155.pdf> (Stand: 06. 11. 2015).
- Ramsden, M. und Carey, C. (2014). Spaces for learning? Student diary mapping at Edge Hill University. In: *SCONUL Focus* 62, S. 7–10. URL: http://www.sconul.ac.uk/sites/default/files/documents/3_13.pdf (Stand: 06. 11. 2015).

Siegfried, D. und Nix, S. J. (2014). *Nutzerbezogene Marktforschung für Bibliotheken. Eine Praxiseinführung*. Berlin: de Gruyter. URL: <http://www.degruyter.com/view/product/181077> (Stand: 06. 11. 2015).

Dr. Petra Redmond ist Innovationsbeauftragte der Universitätsbibliothek Bern, Münsterergasse 61, CH-3000 Bern 8, Tel.: ++41 (0)31 631 95 88, E-Mail: petra.redmond@ub.unibe.ch